

0- 795408

На правах рукописи  
УДК 338.45

**Агапов Сергей Александрович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
МЕХАНИЗМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Москва – 2011



Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономика промышленности» Московского авиационного института (национального исследовательского университета) – МАИ.

Научный руководитель: кандидат экономических наук  
**Куликова Анна Николаевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук  
**Вартанян Аревшад Апетович**

кандидат экономических наук  
**Лобанова Надежда Михайловна**

Ведущая организация: **Уральский государственный  
технический университет**

Защита диссертации состоится \_\_ ноября 2011 г. в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.125.06 при Московском авиационном институте (национальном исследовательском университете) в Зале заседаний Ученого совета ИНЖЭКИН (корпус №5 МАИ) по адресу: Российская Федерация, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МАИ.

Диссертационный совет обращается к Вам с просьбой принять непосредственное участие в обсуждении диссертации или прислать в адрес диссертационного совета свой отзыв в двух экземплярах, заверенный печатью Вашей организации.

Почтовый адрес диссертационного совета: 125993, г. Москва, А-80, ГСП-3, Волоколамское шоссе, д. 4.

Автореферат разослан \_\_ октября 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714637

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.125.06  
к.э.н., доцент

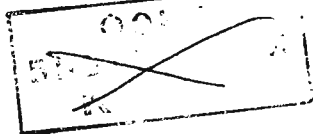
**К.Б. Доброва**

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность диссертационного исследования.

Одним из наиболее успешных инструментов управления текущей деятельностью предприятия является система бюджетов, которые аккумулируют информацию, требуемую для реализации управленческих решений. Вместе с тем, практика реализации бюджетного управления на предприятиях показывает, что отлаженная система планирования, утверждения, исполнения и контроля бюджетных показателей уже не удовлетворяет запросам высшего звена управления и собственников. В условиях быстроменяющейся окружающей среды и ускорения научно-технического прогресса растут требования к менеджменту среднего звена. От них ожидают стратегических решений, лидерских качеств, новаторства, способностей оценивать риски и обеспечивать устойчивое развитие предприятия. Вышестоящие руководители должны иметь возможность не вмешиваться в дела подразделений, а подразделения – возможность самостоятельно ставить правильные задачи и искать оптимальные пути их достижения.

Самый востребованный путь повышения хозяйственной самостоятельности подразделений – создание центров ответственности и внедрение системы внутреннего хозрасчета. Разработка системы внутреннего ценообразования позволяет создать механизм рыночных отношений внутри предприятия, при этом центры ответственности становятся заинтересованными в снижении расходов для повышения своего финансового результата. Вместе с тем, при построении системы внутреннего хозрасчета без должного внимания остается пока предметная специализация промышленных предприятий, где разработка и производство ориентированы на конкретные виды изделий. Проблема создания на промышленных предприятиях механизма бюджетного управления, ориентированного на постоянное совершенствование системы производства, сбыта, поиска новых технологий и новых продуктов в рамках предметной специализации его деятельности в условиях разрушения связей



между предприятиями отрасли и снижением уровня их кооперации стоит особенно остро и требует эффективных методов решения целого круга организационных и экономических задач.

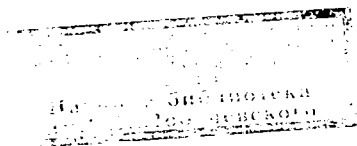
**Степень разработанности научной проблемы.** Большой вклад в решение проблемы повышения эффективности работы промышленных предприятий путем децентрализации системы управления на центры финансовой ответственности внесли такие ученые как Вахрушина М.А., Добровольский Е.Ю., Дмитриев О.Н., Данилочкина Н.Г., Калачанов В.Д., Крыжановский В.Г., Крышталеv В.К., Немировский И.Б., Николаева О.Е., Панагушин В.П., Савчук В.П., Старожукова И.А., Сигел Д.Г., Хруцкий В.Е., Шеремет А.Д., Шим Д.К., Щиборщ К.В. и др. Работы этих ученых позволили сформировать теоретические и методические основы разработки и внедрения систем бюджетирования на промышленных предприятиях, а также определить состав проблем, возникающих при внедрении систем бюджетирования:

- существующая система бюджетного управления направлена на стимулирование выполнения плановых бюджетных показателей без проявления инициативы центров финансовой ответственности в реализации дополнительных заказов;

- в системе управления необходимо обеспечить возможность делегировать выполнение стратегических целей, направленных на развитие компании, от руководства компании в целом руководителям подразделений;

- система внутреннего хозрасчета необходима для решения задачи повышения хозяйственной самостоятельности подразделений, но при этом должна учитывать предметную специализацию деятельности промышленных предприятий;

- состав центров ответственности должен быть определен таким образом, чтобы управление инновационными проектами осуществлялось отдельно от текущей деятельности;



- систему бюджетирования необходимо дополнить инструментами оперативного управления, в первую очередь, - управления денежными потоками.

**Объектом диссертационного исследования** является производственно-хозяйственная деятельность промышленного предприятия.

**Предметом диссертационного исследования** являются экономические отношения, связанные с управлением промышленным предприятием по центрам финансовой ответственности.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является совершенствование экономического механизма бюджетного управления промышленным предприятием, посредством введения в него элементов, усиливающих его предметную специализацию и инновационную активность.

Для достижения поставленной цели диссертационного исследования были сформулированы и решены следующие задачи:

1) проведен анализ положения и тенденций развития промышленных предприятий и обоснована необходимость совершенствования их механизмов бюджетного управления;

2) проанализированы сущность и основные принципы бюджетирования, сформулированы условия успешной реализации бюджетного управления на промышленном предприятии;

3) внесены изменения в состав центров ответственности промышленного предприятия с целью усиления его предметной специализации, составлена классификация центров ответственности и определены принципы их формирования на промышленном предприятии;

4) разработан экономический механизм бюджетного управления промышленным предприятием по центрам финансовой эффективности в условиях трансформации стратегических целей предприятия в целевые показатели центров финансовой эффективности;

5) определен регламент управления денежными потоками в разработанной системе бюджетного управления промышленным предприятием на основе финансово-расчетных карт, показатели которых унифицированы по типам центров финансовой эффективности;

6) выполнена практическая апробация разработанного экономического механизма бюджетного управления промышленным предприятием, по результатам апробации проведен анализ эффективности разработанного экономического механизма.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам децентрализации управления путем создания центров финансовой ответственности и внедрения систем бюджетирования.

Решение поставленных задач осуществлялось на базе применения системного анализа, методов эмпирического исследования, методов математической статистики, методов финансового анализа, методов факторного анализа.

**Информационная база исследования.** Диссертационная работа выполнена с использованием статистических данных Госкомстата РФ, учетных данных и результатов опросов экспертов ряда российских промышленных предприятий, обзорных аналитических материалов, опубликованных в периодической печати и тематической литературе.

**Соответствие диссертации паспорту научных специальностей 08.00.05.** Диссертация соответствует п.п. 1.1.1, 1.1.4, 1.1.13 паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.

В процессе диссертационного исследования были получены следующие **научные результаты, выносимые на защиту:**

– на основе проведенного анализа положений и тенденций развития промышленных предприятий доказана необходимость реорганизационных

преобразований с целью построения системы управления по центрам финансовой эффективности, учитывающих предметную специализацию деятельности этих предприятий;

- обоснованы предложения по формированию на промышленном предприятии центров финансовой эффективности по процессно-функциональному признаку;

- разработан экономический механизм бюджетного управления промышленным предприятием по центрам финансовой эффективности с встроенной системой индикаторов степени достижения стратегических целей предприятия отдельными центрами ответственности;

- доказан приоритет центров финансовой эффективности по направлениям деятельности в системе управления промышленным предприятием в условиях его развитой предметной специализации;

- предложен регламент управления денежными потоками на основе разработанных финансово-расчетных карт, позволяющих осуществить распределение поступлений и выплат не только по видам платежей, но и по центрам финансовой эффективности;

- проведена апробация и обоснована эффективность применения разработанного экономического механизма бюджетного управления на промышленном предприятии.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в совершенствовании экономического механизма бюджетного управления промышленным предприятием за счет перехода от традиционной формы центров финансовой ответственности к центрам финансовой эффективности, создаваемым по процессно-функциональному признаку и ориентированным на усиление его предметной специализации (08.00.05 – 1.1.1, 1.1.13, 1.1.28). Данное положение конкретизируется элементами научной новизны, которые заключаются:

1) в теоретическом обосновании необходимости управления промышленным предприятием по центрам финансовой эффективности, создаваемым по процессно-функциональному признаку и делающим возможным дополнение системы бюджетов экономическими показателями оценки эффективности в разрезе проектов, направлений деятельности и функциональных подразделений (08.00.05 – 1.1.1, 1.1.13);

2) в определении процедуры реорганизации промышленного предприятия при построении экономического механизма бюджетного управления по центрам финансовой эффективности, предусматривающего группировку всех функций управления по трем направлениям - управление разработкой и совершенствованием продукции, сбытовой и производственной деятельностью (08.00.05 – 1.1.13, 1.1.28);

3) в разработке системы бюджетного управления промышленным предприятием, предусматривающей изменение процедуры закрепления и распределения доходов и затрат между центрами финансовой эффективности, состава показателей и порядка консолидации данных (08.00.05 – 1.1.1, 1.1.13);

4) в разработке системы показателей экономической эффективности отражающих степень достижения стратегических целей предприятия, встроенной в систему бюджетного управления промышленным предприятием по центрам финансовой эффективности (08.00.05 – 1.1.1, 1.1.13);

5) в создании инструмента оперативного управления в виде финансово-расчетных карт центров финансовой эффективности, используемых при управлении денежными потоками в системе бюджетного управления промышленным предприятием (08.00.05 – 1.1.1, 1.1.13).

**Практическая значимость** диссертационной работы определяется возможностью использования ее результатов в целях повышения эффективности систем управления предприятиями промышленности, стимулирования предпринимательской инициативы руководителей центров ответственности, в том числе для реализации инновационных проектов.



Разработанные в диссертационном исследовании методические положения и рекомендации носят универсальный характер и представляют практический интерес для промышленных предприятий, в т.ч. при выборе направлений структурной реорганизации, управлении финансовым оздоровлением предприятий, стимулировании руководителей подразделений в дозагрузке производственных мощностей.

**Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования** проведена на ряде предприятий промышленности и сферы производства специализированных решений для логистики медиапотокa при проведении внутренней реорганизации и реализации бюджетного управления. Результаты диссертации используются в учебном процессе в Московском авиационном институте (национальном исследовательском университете), а именно, при постановке и чтении курсов лекций по дисциплинам «Бюджетирование предприятия», «Бухгалтерский учет». Положения диссертационной работы используются при реализации научно-исследовательских и консалтинговых проектов, в которых принимает участие диссертант. Научные и практические результаты исследования обсуждались на научных семинарах, проводимых кафедрой «Экономика промышленности» Московского авиационного института для преподавателей, аспирантов и студентов.

Основные научные результаты диссертационного исследования опубликованы в 4 научных работах, в том числе 2 – в научных изданиях, определенных перечнем ВАК России. Общий объем печатных работ составляет 6,38 п.л., в том числе 2 п.л. написано лично соискателем.

**Структура и объем диссертационной работы.** Структура диссертации предопределена сформулированными в ней целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка используемой литературы и приложений. Общий объем диссертационной работы составляет 159 страниц машинописного текста и включает в себя 22 таблицы, 12 рисунков и 3 приложения.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, сформулированы цели и задачи исследования, научная новизна и практическая значимость результатов.

**В первой главе** диссертационной работы проведен анализ положения и тенденций развития промышленных предприятий и исследованы причины их кризисного состояния, представлен критический анализ методических подходов к разработке и внедрению систем бюджетирования на этих предприятиях, выявлены их недостатки, требующие устранения.

**Во второй главе** диссертационной работы при разработке мероприятий по совершенствованию экономического механизма бюджетного управления промышленным предприятием выявлены принципы формирования центров финансовой ответственности на предприятии для решения задачи разделения функций управления разработкой и совершенствованием продукции, сбытовой и производственной деятельностью, определены показатели оценки их эффективности в целях повышения предметной специализации промышленного предприятия и его инновационной активности.

Выделение центров ответственности в процессе реорганизации промышленного предприятия предлагается осуществить по процессно-функциональному признаку:

- по видам проектов и направлений деятельности – виртуальные центры ответственности, необходимые для оценки основных технико-экономических показателей процессов создания и реализации продукции. Проект, реализуемый предприятием, представляет собой набор продуктов, работ, услуг, необходимых заказчику, в то время как направление деятельности – один из видов деятельности предприятия, направленный на развитие комплекса однородных продуктов, работ, услуг. Коммерческая структура, реализующая продукты, работы, услуги предприятия предлагает заказчику комплексное

решение поставленных задач. Децентрализация управления по проектам и направлениям деятельности способствует повышению эффективности управления, так как первые центры ответственности отвечают за прибыль от продаж, а вторые - за конкурентоспособность продукции и прибыль по видам деятельности;

- по функциональным подразделениям (сбыт, развитие, производство, обслуживание), которые осуществляют свою деятельность в рамках определенной специализации.

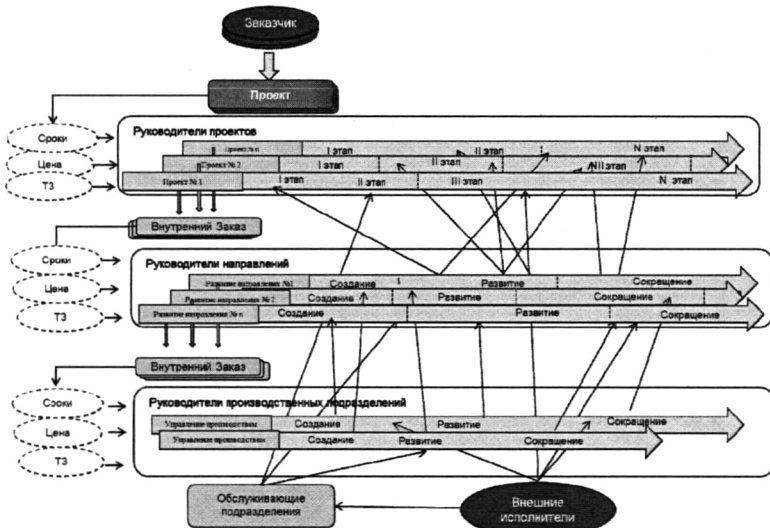
Система взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия основана на принципах внутреннего хозрасчета, использующего в качестве базового элемента категорию внутреннего дохода. При этом, поскольку для оценки эффективности деятельности центров ответственности применяется показатель рентабельности продаж, а внутреннее ценообразование осуществляется исходя из рыночных цен, в диссертации предложено присвоить им новый статус – они становятся центрами финансовой эффективности (ЦФЭ).

Процедура реорганизации промышленного предприятия на центры финансовой эффективности предусматривает определение места новых центров ответственности в системе управления предприятием, целей их деятельности и компетенций. Соответствующая информация представлена на **рис. 1** и в **таблице 1**. В зависимости от типа центр финансовой эффективности имеет разные статьи бюджетов, показатели оценки эффективности его деятельности, а также порядок взаимодействия с прочими ЦФЭ предприятия, закрепленный в системе внутрихозяйственных договоров.

Реализация принципа инновационноориентированного управления решается в предложенной системе центров финансовой эффективности путем разделения ЦФЭ по направлениям деятельности на два вида в зависимости от стадии жизненного цикла развиваемого ими продукта. На стадии разработки до достижения окупаемости инвестиций направление деятельности определяется как венчурное.

**Таблица №1. Цели центров финансовой эффективности разных типов и их место в финансовой структуре предприятия.**

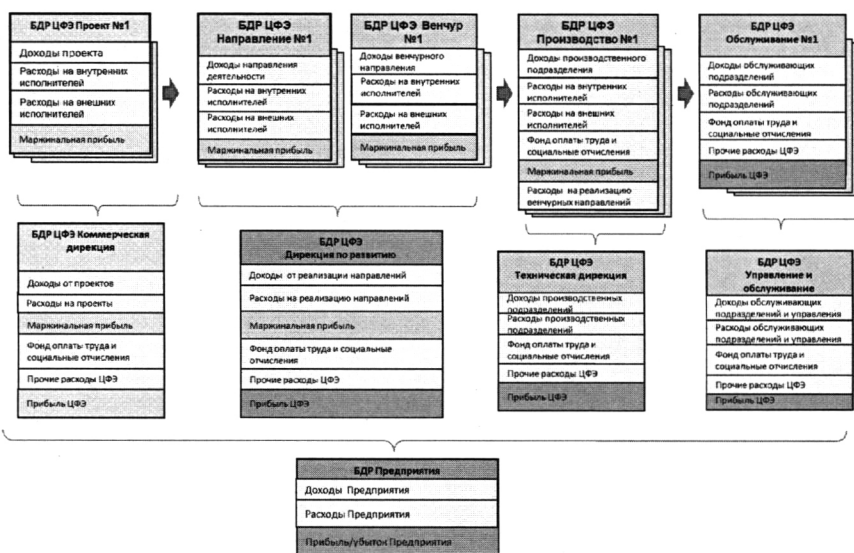
Тип ЦФЭ	Цели ЦФЭ	Присутствие ЦФЭ в финансовой структуре предприятия
А	Поиск новых заказчиков, согласование цены, сроков и исполнителей проектов	Виртуальные ЦФЭ по проектам
А <sup>К</sup>	Управление проектами предприятия в целом	Коммерческая дирекция
Б	Создание конкурентоспособной продукции с тем, чтобы у ЦФЭ «А» была заинтересованность заказать выполнение проекта именно подразделениям предприятия, а не сторонним организациям, развитие новых направлений деятельности	Виртуальные ЦФЭ по направлениям деятельности, в том числе венчурным
Б <sup>К</sup>	Управление направлениями деятельности в целом	Дирекция по развитию
В	Выполнение производственных заказов	Производственные подразделения
В <sup>К</sup>	Управление производственной деятельностью в целом	Техническая дирекция
Г	Обслуживание производственной деятельности, административно-хозяйственной и управленческой деятельности	Обслуживающие и управленческие подразделения
Г <sup>К</sup>	Управленческая и обслуживающая деятельность в целом по предприятию	Управление и обслуживание



**Рис. 1** Схема взаимодействия подразделений промышленного предприятия в процессе создания продукции в условиях формирования центров ответственности по проектам, направлениям деятельности и бизнес-процессам.

В отличие от направлений текущей деятельности венчур не имеет доходов или имеет их в размере, не покрывающем расходы. Все затраты, понесенные при реализации венчурных направлений, учитываются отдельно и не участвуют в определении эффективности текущей деятельности.

Инструментом, используемым в процессе формирования цен на внутренние услуги подразделений и оценке эффективности подразделений и бизнес-процессов, является бюджетирование. Бюджет доходов и расходов предприятия формируется путем консолидации бюджетов, создаваемых по ЦФЭ (рис. 2).



**Рис. 2. Процесс формирования бюджета доходов и расходов промышленного предприятия в разработанной системе бюджетного управления.**

Доходная часть бюджетов формируется исходя из показателей выручки предприятия от проектов, которая является доходом ЦФЭ типа «А», и показателей внутреннего дохода по всем прочим ЦФЭ, сформированного исходя из необходимости покрыть расходы данного ЦФЭ и экономически

обоснованной нормы прибыли, зависящей в первую очередь от конъюнктуры внешнего рынка работ, услуг, выполняемых ЦФЭ.

Расходы бюджета проекта – это расходы на выполнение проектов, отчисляемые направлениям деятельности или внешним соисполнителям.

Консолидирующее ЦФЭ типа «А<sup>К</sup>» (коммерческая дирекция) учитывает в своих расходах все расходы по проектам, фонд оплаты труда и сумму накладных расходов подразделения.

Направление деятельности при формировании бюджета учитывает расходы на выполнение проектов по реализации однородных продуктов, работ, услуг, а также расходы на реализацию венчурных направлений, отчисляемые производственным подразделениям.

Расходы венчурного направления деятельности учитываются в бюджете расходов в отличие от текущих направлений нарастающим итогом до достижения окупаемости этим направлением.

Консолидирующее ЦФЭ типа «Б<sup>К</sup>» (дирекция по развитию) учитывает в своих расходах все расходы направлений, фонд оплаты труда и сумму накладных расходов подразделения.

Формирование бюджета расходов производственных подразделений осуществляется исходя из показателей прямых расходов по реализуемым ЦФЭ направлениям деятельности как своими силами, так и сторонними организациями, и фонд оплаты труда производственного персонала.

Консолидирующее ЦФЭ типа «В<sup>К</sup>» (техническая дирекция) учитывает в своих расходах все расходы производственных подразделений, фонд оплаты труда дирекции и сумму накладных расходов подразделения.

Формирование бюджета расходов обслуживающих подразделений дает информацию о сумме расходов, которые необходимо профинансировать всеми прочими ЦФЭ. Распределение этих накладных расходов по ЦФЭ происходит на основании плановых количественных показателей, от которых зависит трудоемкость работ обслуживающего подразделения, например, количество

рассчитываемых проектов по ЦФЭ, количество сотрудников ЦФЭ, площадь, занимаемая ЦФЭ и пр. Консолидирующее ЦФЭ типа «Г<sup>к</sup>» (управление и обслуживание) учитывает в своих расходах все расходы ЦФЭ типа «Г», фонд оплаты труда и сумму накладных расходов подразделения.

Получаемая прибыль аккумулируется на соответствующих счетах в сводных бюджетах ЦФЭ и решение об ее использовании принимается аналогично решению по нераспределенной прибыли предприятия – она может быть либо распределена, либо инвестирована в интересах центра финансовой эффективности, что способствует повышению заинтересованности подразделений в поиске новых проектов и развитии новых направлений деятельности, делает возможным более эффективное использование прибыли внутри предприятия и сказывается благоприятно на развитии его инновационной деятельности.

Механизм трансформации стратегических целей предприятия в целевые показатели подразделений, описанный в диссертации, предполагает использование показателей бюджетов ЦФЭ разных типов для мониторинга успешности выполнения стратегических задач предприятия и роли в этом конкретного ЦФЭ (табл. 2). Для решения данной задачи все показатели объединяются в 2 группы:

1) показатели, позволяющие сравнить эффективность работы отдельных ЦФЭ. В первую очередь ЦФЭ ориентируется на показатель рентабельности, при этом для виртуальных ЦФЭ (тип «А» и «Б»), управляющих процессами, рентабельность считается по маржинальной прибыли, а для прочих ЦФЭ, выделенных по функциональному признаку, - по прибыли до налогообложения. Ориентация на рыночные цены при формировании доходов подразделений позволяет выявить те подразделения предприятия, которые приносят наибольшую прибыль и тем самым оценить возможности предприятия и его ресурсную базу более эффективно.

2) показатели, оценивающие функциональные особенности ЦФЭ и эффективность выполнения данных функций для предприятия в целом.

Таблица №2. Целевые показатели ЦФЭ в зависимости от типа.

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчета	ЦФЭ, ориентированный на выполнение показателя
1.	$\rho$ - рентабельность продаж	$\rho_{\text{продаж}}^1 = \frac{\Pi_{\text{марж}}}{B_{\text{рп}}}$ $\rho_{\text{продаж}}^2 = \frac{\Pi_{\text{жз}}}{B_{\text{рп}}}$	$\rho_{\text{продаж}}^1$ - ЦФЭ типов «А», «Б» $\rho_{\text{продаж}}^2$ - ЦФЭ типов «А <sup>К</sup> », «Б <sup>К</sup> », «В», «В <sup>К</sup> », «Г»
2.	$d_{\text{собств}}$ - доля собственного производства в общем объеме	$d_{\text{собств}} = 1 - \frac{3_{\text{связн}}}{B_{\text{рп}}}$	ЦФЭ типов «А», «Б», «В»
3.	$B$ - производительность труда	$B = \frac{B_{\text{рп}}}{Q_{\text{раб}}}$	ЦФЭ всех типов
4.	$\overline{ЗП}$ - средняя заработная плата	$\overline{ЗП} = \frac{\Phi_{\text{ОТ}}}{Q_{\text{раб}}}$	ЦФЭ типов «А <sup>К</sup> », «Б <sup>К</sup> », «В», «В <sup>К</sup> », «Г»
5.	$K_{\text{об}}$ - оборачиваемость активов	$K_{\text{об}} = \frac{B_{\text{рп}}}{\Phi_{\text{им}}}$	ЦФЭ типов «А <sup>К</sup> », «Б <sup>К</sup> », «В», «В <sup>К</sup> », «Г»
6.	$\rho_{\text{ф}}$ - рентабельность производственных и непроизводственных фондов	$\rho_{\text{ф}}^1 = \frac{\Pi_{\text{ю}}}{\Phi_{\text{опф}}}$ $\rho_{\text{ф}}^2 = \frac{\Pi_{\text{ю}}}{\Phi_{\text{нпф}}}$	$\rho_{\text{ф}}^1$ - ЦФЭ типа «В <sup>К</sup> » $\rho_{\text{ф}}^2$ - ЦФЭ типа «Г»
7.	$M_{\text{е}}$ - материалоемкость	$M_{\text{е}} = \frac{3_{\text{мат}}}{B_{\text{рп}}}$	ЦФЭ типов «В», «Г»
8.	$K_{\text{обн}}$ - коэффициент обновления основных фондов	$K_{\text{обн}} = \frac{C_{\text{перв}}^{\text{новш}}}{C_{\text{перв}}^{\text{к.л.}}}$	ЦФЭ типов «В», «Г»
9.	$\Delta Ц$ - отклонение внутренней цены от рыночной	$\Delta Ц = \overline{Ц_{\text{цфэ}}} - \overline{Ц_{\text{рынк}}}$	ЦФЭ типов «Б», «В», «Г»
10.	$PP$ - срок окупаемости	$PP = \frac{I}{CF}$	ЦФЭ типа «Б», «В»
11.	$ROI$ - рентабельность инвестиций	$ROI = \frac{\Pi_{\text{ин}}}{I}$	ЦФЭ типа «Б», «В»

Построенная система центров финансовой эффективности при осуществлении внутрихозяйственных экономических отношений позволяет увидеть в первую очередь рентабельность каждого подразделения при осуществлении своих функций на предприятии и сравнить внутреннюю цену на выполнение определенного объема работ своими силами с ценой внешних

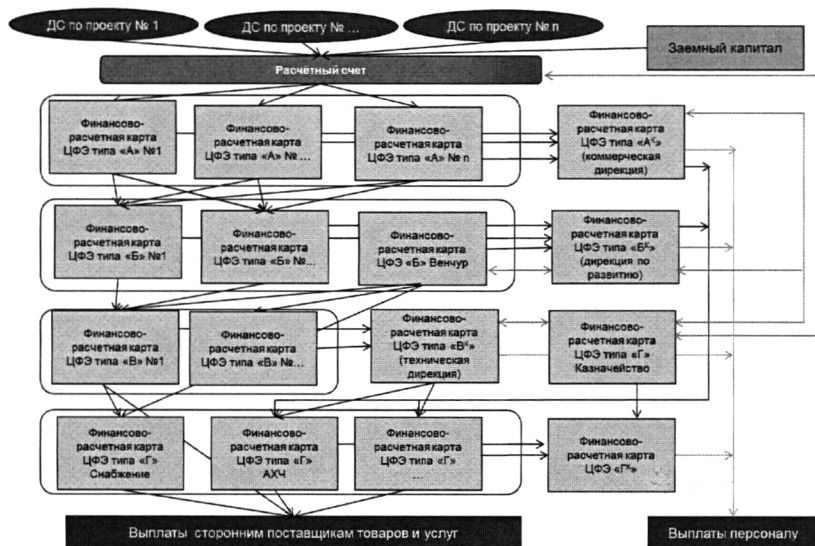


поставщиков данной продукции, работ, услуг. Наличие ЦФЭ, занимающихся развитием направлений деятельности предприятия, показатели оценки эффективности которых отражают степень полноты реализации стратегических целей предприятия, способствует специализации производственных подразделений и их направленности на решение исключительно производственных задач.

**В третьей главе** диссертационной работы разработан инструмент оперативного управления движением денежных средств по подразделениям на основе финансово-расчетных карт (ФРК) - бюджетов поступлений и расходования денежных средств, учитывающих приоритеты выплат денежных средств в разрезе проектов, направлений деятельности и бизнес-процессов. Управление и внутреннее взаимодействие центров ответственности обеспечивает казначейство или финансово-расчетный центр, которое также отвечает за методологию внутреннего ценообразования и эффективное использование денежных средств. Схема движения денежных средств с использованием финансово-расчетных карт в предлагаемой системе бюджетного управления представлена на **рисунке 3**. Важной особенностью ФРК является то, что остаток денежных средств на них не аккумулируется, а перечисляется в виде депозита в казначейство. При принятии решения распределить накопленную прибыль ЦФЭ (при отсутствии целесообразных предложений по ее использованию) данный депозит обнуляется, а сотрудникам выплачивается вознаграждения.

Финансово-расчетная карта проекта (ЦФЭ типа «А») используется для определения возможностей руководителей проектов по распоряжению денежными средствами, поступившими по соответствующему проекту. Зачисляются денежные средства на финансово-расчетную карту за вычетом налога на добавленную стоимость, который учитывается в доходах ЦФЭ «Бухгалтерия», и могут использоваться руководителями проектов только на выплаты исполнителям проектов - выплаты направлениям деятельности или

выплаты сторонним исполнителям. Таким образом, руководителю проекта делегируется важная задача обеспечить ритмичность в поступлениях и выплатах по проекту.



**Рис. 3** Схема движения денежных средств с использованием финансово-расчетных карт в разработанной системе бюджетного управления.

Весь чистый денежный поток от проекта фиксируется на финансово-расчетной карте консолидированного ЦФЭ типа «А<sup>К</sup>» и рассчитывается по формуле (1). А в финансово-расчетной карте проекта фиксируется показатель кумулятивный чистый денежный поток по проекту, рассчитываемый по формуле (2).

$$\Delta D = D_{\text{поступ}} - D_{\text{выпл}}, \text{ где} \quad (1)$$

$D_{\text{поступ}}$  - поступления на ФРК ЦФЭ типа «А» за расчетный период;

$D_{\text{выпл}}$  - выплаты с ФРК ЦФЭ типа «А» за расчетный период;

$$\Delta D^{\Sigma} = D_{\text{поступ}}^{\Sigma} - D_{\text{выпл}}^{\Sigma}, \text{ где} \quad (2)$$

$D_{\text{поступ}}^{\Sigma}$  - поступления на ФРК ЦФЭ типа «А» за весь период осуществления проекта нарастающим итогом;

$D_{\text{вып.}}^{\Sigma}$  - выплаты с ФРК ЦФЭ типа «А» за весь период осуществления проекта нарастающим итогом;

В связи с отсутствием накопления денежных средств на ФРК показатель кумулятивный чистый денежный поток является индикатором для определения условий финансирования дефицита денежных средств по проекту. Финансирование без дополнительной нагрузки на обслуживание займа производится в рамках суммы кумулятивного чистого денежного потока. При превышении суммы руководитель коммерческой дирекции может принять решение осуществлять финансирование на платной основе.

Финансово-расчетная карта консолидированного ЦФЭ типа «А<sup>К</sup>» имеет структуру бюджета предприятия, отражает все поступления и выплаты по проектам и определяет чистый денежный поток по сбытовой деятельности, который показывает возможности ЦФЭ по выплате заработной платы, расходов на обслуживание и прочим текущим расходам.

Финансово-расчетная карта текущего направления деятельности (ЦФЭ типа «Б») аналогична финансово-расчетной карте проекта и используется для определения возможностей руководителя направления деятельности по распоряжению денежными средствами, поступившими по соответствующему проекту от ЦФЭ типа «А».

Финансово-расчетная карта консолидированного ЦФЭ типа «Б<sup>К</sup>» аккумулирует денежные потоки от направлений и отличается от ФРК ЦФЭ типа «А<sup>К</sup>» наличием показателей венчурных направлений. ФРК ЦФЭ «Венчур» отражает все выплаты по текущим прямым и общехозяйственным затратам, а также осуществленным инвестициям, а финансирование венчурного направления осуществляется либо за счет внутренних займов – свободных денежных средств, полученных от реализации текущих направлений, либо - займов на коммерческой основе от казначейства.

Поступления на финансово-расчетную карту производственного подразделения (тип «В») осуществляются от направлений деятельности.

Выплаты производственного подразделения могут быть как внешние, так и внутренние. Производственное подразделение может самостоятельно осуществлять расчеты со сторонними поставщиками материалов и услуг, а также заказывать их через ЦФЭ «Снабжение». Производственные подразделения самостоятельно формируют и управляют расходами на оплату труда производственного персонала, поэтому данная статья отражена непосредственно в бюджете данного ЦФЭ.

Финансово-расчетные карты обслуживающих подразделений имеют приток средств от обслуживания всех ЦФЭ предприятия. Отток денежных средств с финансово-расчетных карт ЦФЭ данного вида бывает как внутренний, так и внешний, при этом в основной массе они направлены на покрытие расходов подразделения, в том числе расходов на персонал. Из обслуживающих подразделений обособленно выделяются отдел снабжения, казначейство, бухгалтерия.

ЦФЭ «Снабжение» осуществляет закупки материалов и оборудования в интересах производственного подразделения и венчурных направлений. Его особенностью является наличие больших оборотов денежных средств по инвестиционной деятельности. Аккумулирование всех процессов снабжения в одном подразделении позволяет не только получить дополнительные скидки за счет объемов закупки у поставщиков, но и эффективнее управлять процессом закупок – без снижения качества сокращать расходы на снабжение и оптимизировать сроки поставки товарно-материальных ценностей.

ЦФЭ «Бухгалтерия» обслуживает все подразделения предприятия и имеет поступления в виде отчислений на финансирование своей деятельности, а также в сумме налога на добавленную стоимость, перечисляемого ЦФЭ типа «А» (по проектам) по факту прихода денежных от заказчика. В составе выплат на ФРК данного ЦФЭ отражается налог на добавленную стоимость, уплачиваемый с составе выплат сторонним поставщикам и подрядчикам.

Основной показатель, оценивающий деятельность бухгалтерии – коэффициент налогового бремени предприятия, рассчитываемый по формуле (3).

$$K_n = \frac{\sum H}{B_{pp}}, \text{ где} \quad (3)$$

$\sum H$  - сумма налогов, начисленных предприятием за расчетный период.

$B_{pp}$  - выручка предприятия от реализации продукции, работ, услуг за расчетный период.

ЦФЭ «Казначейство» обеспечивает осуществление взаиморасчетов между всеми ЦФЭ и отвечает за эффективное использование денежных средств предприятия путем обеспечения выгодного размещения свободных денежных средств и привлечения займов для финансирования ЦФЭ у сторонних организаций на выгодных условиях. Финансирование ЦФЭ осуществляется на платной основе с учетом стоимости привлеченного капитала. Основной показатель, оценивающий деятельность казначейства – период нахождения капитала в денежной наличности, рассчитываемый по формуле (4).

$$P_{\text{дн}} = \frac{O_{\text{срд}} \times T}{O_{\Sigma}}, \text{ где} \quad (4)$$

$O_{\text{срд}}$  - среднедневные остатки денежных средств на счетах за период;

$T$  – количество дней в расчетном периоде;

$O_{\Sigma}$  - сумма кредитовых оборотов по счетам денежных средств в периоде.

Поступления средств на все финансово-расчетные карты кроме ФРК ЦФЭ типа «А» (по проектам) являются внутренними поступлениями. Списание средств с ФРК ЦФЭ при осуществлении внешних расходов осуществляется в момент совершения реального платежа с расчетного счета, а внутренних - в порядке и сроки, определенные регламентом предприятия.

Также в третьей главе диссертации представлены результаты апробации метода, которые подтвердили эффективность разработанного механизма бюджетного управления, в частности, в результате внедрения данной системы

бюджетного управления в 2010 году предприятие получило дополнительную прибыль за счет увеличения объема реализованной продукции сопровождающегося более медленным ростом себестоимости. Прирост выручки за анализируемый период составил 43%, прирост себестоимости составил 37%.

Принципы специализации, используемые при создании ЦФЭ, дали возможность использования рыночной стоимости как основы при ценообразовании продуктов (работ, услуг) каждого ЦФЭ. Предприятие получило возможность провести анализ уровня рентабельности каждого ЦФЭ опираясь на стоимость идентичных продукции, работ, услуг поставляемых на аутсорсинге. Показатели рентабельности ЦФЭ приведены в **таблице №3**.

Совершенствование системы бюджетирования данного предприятия позволило повысить эффективность управления, что подтверждается ростом основных показателей эффективности (**табл. №4**).

**Таблица №3. Рентабельность ЦФЭ предприятия за 2010г.**

Центр эффективности	Рентабельность, %
ЦФЭ "Направление деятельности"	25%
ЦФЭ "Коммерческая дирекция"	3%
ЦФЭ "Дирекция развития"	29%
ЦФЭ "Производство"	1%

**Таблица №4. Показатели экономической эффективности предприятия.**

Показатели	2009г., факт	2010г., факт	2011 г., план
Доля рынка	68 %	71%	72%
Рентабельность продаж	26%	29%	28%
Цепной темп роста выручки	23%	43%	45%
Рентабельность собственного капитала	58%	42%	47%
Стоимость чистых активов, тыс.руб.	67 133	117 145	167 472
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2 564	3 575	4 375
Фондоотдача, руб./руб.	2.29	3.58	4.34

**В заключении** представлены основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенного диссертационного исследования.

### **III. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ**

1. Обоснование необходимости перехода от традиционной формы центров финансовой ответственности к центрам финансовой эффективности по процессно-функциональному признаку, определение целей их деятельности и компетенций.

2. Определение структуры экономического механизма бюджетного управления промышленным предприятием по центрам финансовой эффективности в условиях применения системы внутрихозяйственных экономических отношений и разделения функций управления разработкой и совершенствованием продукции, сбытовой и производственной деятельностью.

3. Расширение состава показателей бюджетов системой индикаторов оценки деятельности центров финансовой эффективности, позволяющих оценить не только функциональные подразделения, но и направления деятельности, а также степень достижения стратегических целей промышленного предприятия.

4. Создание дополнительного инструмента управления денежными потоками в виде финансово-расчетных карт по центрам финансовой эффективности, являющегося важным элементом системы оперативного управления промышленным предприятием.

5. Реализация разработанного экономического механизма бюджетного управления на промышленном предприятии, которая подтверждает эффективность его применения.

6. Доказательство возможности использования полученных результатов на предприятиях промышленности для решения практических задач, связанных с реорганизацией и внедрением систем бюджетного управления по центрам ответственности в целях усиления его предметной специализации и инновационной активности.

Представленные в работе материалы позволяют сделать вывод о том, что цель диссертационного исследования, заключающаяся в совершенствовании экономического механизма бюджетного управления промышленным предприятием за счет перехода от традиционной формы центров финансовой ответственности к центрам финансовой эффективности, создаваемым по процессно-функциональному признаку и ориентированным на усиление его предметной специализации, достигнута.

#### **IV. АВТОРСКИЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТИКЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:*

1. Агапов С.А., Куликова А.Н. Моделирование стоимости компании на основе системы сбалансированных показателей. // Вестник Московского Авиационного Института. – Москва, 2008, т. 15, №6, с.250-253 (0,5/0,3 п.л. авторск.).

2. Агапов С.А., Куликова А.Н. Ключевые показатели деятельности предприятия в системе экономического управления авиационным предприятием. // Вестник Московского Авиационного Института. – Москва, 2011, т. 18, №3, с.322-328 (0,6/0,4 п.л. авторск.).

*Другие публикации:*

3. Агапов С.А. Экономический механизм бюджетного управления по центрам финансовой эффективности. // Всероссийский журнал научных публикаций. – Москва, 2011, с.40-43 (0,4 п.л.)

4. Лапенков В.И., Панагушин В.П., Агапов С.А., Куликова А.Н. Бюджетирование предприятия. Учебное пособие. М.: Москва, ИВАКО Аналитик, 2010 (4,9 / 0,9 п.л. авторск.).

© С.А. Агапов, 2011.

---

Оригинал-макет издания подготовлен автором.  
Объем 1 п.л. Формат 84х108 1/32. Бумага офсетная. Тираж 100 экз.  
Отпечатано с оригинал-макета средствами оперативной репрографии.









10-